إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الأولى
العدد السادس عشر
يوليو
(تموز)
١٩٩٣

www.edara.com

اتصالات إدارية

بلاغة العمل

إعادة اكتشاف جوهر الإدارة

تأليف: روبرت ج. اسلز، ونيتن نوهريا

اقرأ فـي هذه الخلاصـة:

ما الذي يدفعنا إلى البحث عن مفاهيم و أساليب ولغة إدارية جديدة؟

و ما الذي أدى إلى شيوع مفاهيم مثل التمكين EMPOWERMENT و إعادة هندسة الشركة REENGINEERING و الكفاءة الصميمية CORE COMPETENCE؟ أن ظاهرة شيوع المفاهيم الإدارية المختلفة في أوساط الأكاديميين و الإداريين و رجال الأعمال و في لغة الأعلام تكاد تغطي كافة نشاطات المنظمات المعاصرة؛ من الاستراتيجية إلى التنافس و قياس الأداء و من رضا العملاء إلى التطوير التنظيمي. و لعل التفسير الوحيد لهذه الظاهرة هو ذلك التغير الهائل الذي يجتاح بيئة الأعمال العالمية و محاولة استشراف آفاق المستقبل، ذلك التغير الذي يمكن تحديد بعض ملامحه فيما يلي:

* الاقتصاد الكوني

تشير الأرقام و انقلاب موازين الفائض و العجز التجاري إلى دخول لاعبين جدد إلى حلبة المنافسة الحادة و التى تدور رحاها في عالم اليوم. و من هؤلاء اللاعبين اليابان و كوريا و تايوان وسنغافورة. فلم تعد الشركات الأوروبية والأمريكية تتصدر قائمة اكبر الشركات الصناعية في العالم، بعد أن انتقلت الزعامة إلى اليابان. و لعل انهيار

الاتحاد السوفيتي و ظهور السوق الأوروبية الموحدة لدليل دامغ على التحول للاقتصاد الكوني.

* اقتصاد المعلومات

تحول الاقتصاد الكوني الجديد من سوق تهيمن عليه الصناعة إلى سوق جوهرة المعرفة و المعلومات. و هذا يعني تحولا من سيطرة المواد الخام و الصناعة الثقيلة إلى سيطرة الموارد الذهنية غير الملموسة و التي تشمل التنافس حول الوقت و المعلومات و جودة الخدمات. و بذلك فان تقنية المعلومات تلعب دورا محوريا في مجتمع ما بعد الصناعة.

* اضطراد التغيير

من الدلائل التي تؤكد عمق المأزق الذي تعيشه الإدارة اليوم، ذلك التسارع الحاد و المضطرد في مسار التغيير. لقد أضحت دورة حياة المنتج قصيرة إلى درجة مثيرة، كما أصبحت نوافذ الفرص المتاحة في السوق العالمية تشرع و تغلق بسرعة تعادل أحيانا سرعة الضوء. و هذا يؤكد أن الوقت كثروة و مجال للتنافس اصبح أمرا ضروريا لتحقيق قصب السبق.

* حركة العقول و المعرفة

تشكل الاتجاهات الديموجرافية الجديدة أحد العوامل الكامنة وراء التغير في المنظمات. ففي الماضي كان صاحب العمل يملك المصنع و رأس المال و من ثم يحتوي العاملين تحت مظلته. أما اليوم فان المصنع هو العقل و رأس المال هو المعرفة، مما يعني أن انتقال الموظف من مكان لآخر، هو انتقال لجزء من رأس المال. و هذا مؤشر على أننا انتقلنا أيضا إلى مجتمع ما بعد الرجل الرأسمالي POST- CAPITALIST SOCIETY.

الأسباب السابقة أدت إلى البحث عن مفاهيم إدارية جديدة. و هذه المفاهيم ليست مجرد مصطلحات أو كلمات، فمهما ارتقت الكلمة في بلاغتها، فان قيمتها لا تنبع إلا من استخدامها و تحويلها إلى فعل و أداء. و ابتداء من هذه اللحظة يمكنك أن تنظر إلى تلك المفاهيم بنظار جديد. لأنها تشكل عالمك الذي تتحرك فيه.

البلاغة: قوة الكلمة

هل دار بخلدك يوما ما أن اللغة هي صميم الإدارة، و أنها تشكل عالم المدير؟ أن أي قرار يتخذه المدير لا يمكن أن ينفصل عن اللغة، بدءا من وضع الخريطة التنظيمية و مرورا بتحفيز المرؤوسين و انتهاءا بكتابة أو قراءة التقارير و تحليل موقف المنافسين. لكن اغلب المديرين لا يفكرون بهذا المنطق، فلا يعيرون لغة الإدارة أهمية تذكر، و ينظرون للكلمة على أنها مجرد خلفية أو إطار لما يجري داخل المنظمة، بل أن الكلمات قد تتراجع في منظور هؤلاء لتصبح مجرد ضجيج يتردد صداه في جنبات المنظمة. و الحقيقة أن اللغة اكثر من إطار أو خلفية للعمل، بل أن التفكير العميق في الطرق التي توظف فيها البلاغة في منظمات الأعمال اليوم، هو الخطوة الأولى التي يجب على المدير أن يخطوها لكي يدرك طبيعة الدور المناط به. أن الدول التي تخلف فيها التعليم تخلفت لغتها، و الدول – وكذلك المنظمات – التي تخلفت لغتها تخلفت إدارتها. والدولة التي تتخلف إدارتها تتخلف حضارتها و تخرج من التاريخ. أما الشركة التي تتخلف إدارتها فإنها تخرج من السوق.

اللغة و الإدارة

أن الوظيفة الأولى للغة أو خطاب الإدارة هي إقناع الأفراد برص الصفوف و توحيد الجهود لتحقيق أهداف و من ثم رسالة المنظمة. كما أن اغلب ما يقوله المديرون يرمي إلى رسم صورة هادفة للواقع و إقناع العاملين بها. قد تكون الصورة المرسومة من قبيل: "العميل دائما على حق" أو (اقترب من العميل) أو (تحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي) أو (تحول من الإدارات الوظيفية إلى إدارة العمليات)...الخ. و لعل "توم بيترز" مؤلف كتب (البحث عن التميز) و (الازدهار رغم الفوضى) و (الإدارة المتحررة) يعد واحدا من انجح خبراء الإدارة في إخضاع البلاغة للإدارة. لقد نجح "بيترز" من خلال كتبه و مقالاته الصحفية و عروضه التلفزيونية و ندواته الإدارية في بناء إمبراطورية بلاغية تركت بصماتها على الممارسات الإدارية في العالم بأسره. حيث بدأ المديرون بالتقاط رسائله البلاغية و إعادة بثها لإقناع العاملين داخل المنظمة بالتصرف وفقا لطرق جديدة.

لا شك في أن عالم أو مجتمع الإدارة يتسم بالتعقيد الشديد. ففيه تلتقي شبكة من الممارسين

والأكاديميين و الاستشاريين الذين يلعبون أدوارا متداخلة. و الكلمات التي يتداولها هؤلاء، تتحول إلى انساق لغوية لها دلالتها..انساق تستخدم لوصف واقع لا ينفك يتبدل من وقت لآخر و من منظمة لأخرى. لقد أضحت مفاهيم مثل: تفويض السلطة و لا مركزية القرار و خدمة العميل و الجودة الشاملة، شائعة في كل المنظمات، و لكن تطبيقاتها تتفاوت من مكان إلى آخر طبقا لإدراكها و عمق فهمها. و هذه المصطلحات لم يتم قبولها أساسا إلا لأنها حملت في طياتها وعودا بالتغيير و التميز، فضلا عن الابتكار و التجديد.

البلاغة الفعالة

ترتكز بلاغة الإدارة على الكثير من الاستعارات والتشبيهات و الكنايات و الحكايات و الشعارات والمأثورات. و ذلك لان هذه الأساليب البلاغية اعظم وقعا و اكثر إقناعا من البيانات الرقمية والأشكال البيانية. والبلاغة الإدارية تحقق هدفها المنشود لأنها ترسم خطوطا بين أشياء لا يبدو للناظر وجود علاقة بينها. كما إنها تؤلف بين المتناقضات، حيث تستمد قوتها من قدرتها على إثارة الخيال و تصوير تجربة واقعية و تحريك الحواس.

يعد "ولش" رئيس شركة (جنرال اليكتريك) من اكثر المديرين استخداما للمحسنات البلاغية بغية إقناع الآخرين بأفكاره. و الاقتباس التالي يبرز واحدة من محاولاته العديدة لاجتثاث جذور الفساد الذي كان يضرب بأطنابه في النظام الإداري لشركته:

" منذ عقد من الزمن و نحن نحاول استئصال شأفة البيروقراطية من جذورها. و لكن ذلك لم يكن أمرا يسيرا. البيروقراطية غائرة الجذور. لا ننكر أننا تخلصنا من العديد من الهياكل و الخاملين و المدققين و المستشارين التقليديين، لكننا لم نحقق الانتصار المأمول. مثلنا في ذلك مثل الذين ينظفون بيتا مهجورا، و يتركون ورائهم بعض الأشياء التي يعتبرونها أساسية. لكنهم يصدمون عندما يعودون في العام التالي ليكتشفوا أن أدوات العمل التي تركوها لم تعد صالحة للاستخدام، و أن أكداس المجلات و الملفات البالية لن تقرأ مرة أخرى. أن هذا هو نفس الإحساس الذي يخامرني كلما أعدت النظر في النظام الإداري للشركة، فأرى عن كثب تلك الحواجز التي تفصل بعضنا عن بعض، و تباعد بيننا و بين الدافع الوحيد لوجودنا كشركة لها رسالتها، كشركة تهتم بالعملاء و ترنو لاحتلال موقع الصدارة في السوق.

بالنسبة للأساطير و القصص الخيالية التي تعتمد على توظيف أساليب بلاغية مختلفة؛ فالأحداث هنا تستقي من تاريخ المنظمة، حيث يتم ربط ماضي المنظمة بحاضرها. لقد وجد أن القصص تؤثر بشكل فعال في نقل و توصيل ما يراد تغييره من سياسات، و كذلك في خلق التزام نحو تحقيق أهداف المنظمة. والجزء التالي الذي نقتطفه من مقابلة أجرتها مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" مع "ولش" يبين بجلاء فعالية القصة في نقل و توصيل التغيير المطلوب، و خلق نوع من الالتزام نحو تحقيق ذلك التغيير. و في هذه المقابلة يتحدث "ولش" عن مفهومه المتعلق بإدخال نظام تدريبي جديد في شركة "جنرال اليكتريك GE"، و يعتمد ذلك النظام على أسلوب اللقاءات التي تتم في المدينة بهدف كسر جمود الحياة التنظيمية:

" انه لمن العسير أن نعيش كلنا روح النظام الجديد في

تخيل أنك ترأس اجتماعا يضم عشرين شخصا لاتخاذ قرار حول مشكلة معقدة، فما هي المواقف التي يمكن أن تعيشها كرئيس للاجتماع على مدى ساعة من الزمن؟

١. كمدير، لا يمكنك تجنب اتخاذ موقف. حتى عندما تتجنب التدخل في النقاش فإنك تتخذ موقفا.

٢. لا يمكنك مراجعة مواقفك أثناء الاجتماع. عليك أن تعتمد على إحساسك في كل فعل ورد فعل.

٣. لا يمكنك توقع نتائج مواقفك. هناك دائما أكثر من احتمال لمواقف الآخرين . إن خيارك الوحيد هو أن تسير مع التيار.

٤. لا يمكنك رسم صورة ثابتة للموقف. خلال الاجتماع تتسم الأمور بالتغيير ولا تتضح الصورة النهائية للاجتماع إلا بعد أن ينتهي.

٥. كل تصور هو تفسير شخصي. حتى بعد نهاية الاجتماع، فإن تصورك لن يكون الوحيد. عليك الاعتماد على تفسيرك للغة الاجتماع ومدلولاتها.

٦. اللغة عمل. عندما تتكلم فأنت تعمل. إنك تحاول تشكيل موقف وإقناع الآخرين باتخاذه. فمن المستحيل التنصل من البعد البلاغي للتصرف الإداري.

الشركة. لقد أحضرت فنيا إلى منزلي مؤخرا لتركيب بعض الأجهزة، و لسرعان ما بادرني قائلا: "لقد شاهدت شريط الفيديو الذي قدمت فيه للنظام التدريبي الجديد. أن من هم في مستواي يتفهمون تماما ما تتحدث عنه: انك ترمي لجعلنا نستمتع بعملنا الحالي اكثر و اكثر، فلن يقتصر الأمر على مجرد قيامنا بأداء عمل جديد. و لكن هل علمت كيف فسر المشرفون علينا الأمر؛ لقد أشاروا إلى الشاشة قائلين: "أترون ما يريد أن يقوله؟ انه يقول: أن عليكم أن تحملوا معكم الكثير من الزاد، فأمامنا طريق طويل علينا اجتيازه !" أما الشعارات و الأقوال المأثورة، و التصريحات و غيرها فهي جميعها أمثلة تبين كيف يمكن استعمال الأساليب البلاغية في توصيل استراتيجيات المنظمة و سياساتها و أولوياتها و من أمثلتها شعار شركة "فورد": "الجودة هي مهمتنا الأولى"، و شركة "كراي": "أننا نبني أسرع أجهزة كمبيوتر في العالم"، و شركة "ريبوك" : "أننا نصنع الفرق". و لعل قوة مثل هذه العبارات تكمن في أنها مباشرة و بسيطة، و كذلك في غموضها (فأي نوع من الفرق تصنعه شركة "ريبوك"). و هذه العبارات في حقيقتها تزود المنظمة بمظلة استراتيجية لمجموعة متنوعة من الأنشطة.

التصرف الفعال: جوهر الإدارة

أن القدرة على النظر إلى ما وراء المنظمات، أي إلى الأفراد و تصرفاتهم هي بالفعل أهم قدرات الإدارة الفعالة. و لا ريب في أن النظرة التقليدية للمنظمات تقلل من قيمة تصرفات الأفراد، و خاصة فيما يتعلق بدور اللغة بصفتها شكل من أشكال التصرف. يقول "كارل فيك" عالم المنظمات المعروف: "أن أي عمل تنظيمي ينتج عن تفاعل أفراد المنظمة بعضهم مع بعض. و ما لم تتضافر جهود هؤلاء الأفراد فان المنظمة لن تتمكن من أداء الأعمال المنوطة بها".

و يرى العالم "ليفر" أن الفرق بين لاعب الشطرنج الماهر و المبتدئ هو قدرة الأول على الاحتفاظ بمرونة حركاته، بغض النظر عن صعوبة توقعه لحركات خصمه. و قد تبين أن المدير الماهر يشبه لاعب الشطرنج إلى حد كبير. فالمدير الذي يحسن التصرف و يوجه الأداء الوجهة الصحيحة، إنما ينطلق من المبادئ التالية:

١ـ التصرف في ظل عدم التأكد

يرى عالم الاقتصاد "كينيث آرو" أن على المدير أن يعزز قدراته على التصرف دون يقين. و أن يترك أبواب الاحتمالات مشرعة آخذا في الاعتبار انه بالإمكان تغيير المسار عند اكتشاف الأخطاء أو تحديق الأخطار. و هذا يعني أن المدير الذي يحجم عن التصرف حتى يلم بكل الحقائق و يجمع كل المعلومات المطلوبة، هو مدير سلبي و متردد، و بمعنى آخر هو مدير لا يحسن التصرف.

٢ـ التصرف المرن

يتصرف المدير المرن أحيانا لزيادة الخيارات المتاحة أمامه، ففي كل مرة يدخل صافقا وراءه أحد الأبواب، يكون على ثقة بان أمامه أبوابا أخرى بوسعه فتحها عند الضرورة ليخرج من أي مأزق مفاجئ. و الاحتفاظ بالمرونة لا يتأتى إلا بالنظر إلى المستقبل القريب و البعيد، و هذا يتطلب توفر القدر المناسب من المعلومات و تمتع المدير ببعض مهارات التنبؤ.

٣ـ الحنكة و الدهاء

من المهم أن يتمتع المدير بقدر من الذكاء السياسي و الدبلوماسية لان تصرفاته تتقاطع و تتداخل مع تصرفات الآخرين. فالمدير الذي يستطيع توقع تصرفات الآخرين، سواء كانوا منافسين أو مرؤوسين، يستطيع في نهاية المطاف أن يوجه جهوده الوجهة السليمة بحيث لا تتعارض أو تصطدم مع تصرفات الآخرين بطريقة مباشرة. بل انه يستطيع تبطين تصرفاته و تغليفها بالسلوفان بحيث تبدو متوافقة مع تصرفات المنافسين و متفاعلة معها، مع أنها في الحقيقة تتناقض معها تماما.

٤ـ الوقت المناسب

في داخل المدير الفعال ساعة بيولوجية أو بوصلة ترشده لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. فهو يعرف متى يتقدم و متى يتأخر، متى يتكلم و متى يستمع أو متى لا يتكلم و لا يستمع. و ليس جديدا أن نقول بان فشل بعض التصرفات يرجع أساسا إلى سوء التوقيت و ليس إلى سوء الاختيار.

في أحد معارض الأحذية العالمية، لاحظ مدير معرض شركة (ريبوك) المعروفة أن الإعلاميين الذين جاءوا يبحثون عن قصة مثيرة، قد اتخذوا

موقفا سلبيا من أحد منتجات شركته الذي عرض و هو في مراحل التطوير الأولى. و عندما سأله أحد الصحفيين: لماذا تعرضون هذا المنتج قبل الانتهاء من تطويره؟ رد مدير المعرض قائلا: الحقيقة أن المنتج جاهز، و لم نشأ أن نعرضه الآن خشية أن يتخاطفه الصحفيون، لان كل من يجرب هذا الحذاء لا يستطيع أن يتخلى عنه نظرا للمتعة الرائعة التي يشعر بها. و قد كان هذا الرد الذكي الذي لا يخلو من المخاطرة، رسالة حاسمة للعاملين في قسم الإنتاج في شركة (ريبوك)، إذ اضطرتهم رسالة زميلهم إلى الانتهاء من إنتاج الحذاء و طرحه في الأسواق بسرعة.

أن التصرف الذي فعله مدير شركة "ريبوك" لا يدل على أن كل التصرفات تتدثر برداء البلاغة بل أن البلاغة في حد ذاتها نوع من التصرف و المديرين يستخدمون الكلمات لحمل الآخرين على التصرف، و لرسم صورة للعالم تتوافق مع التصرفات الأخرى التي اتخذت أو التي سوف يتم اتخاذها مستقبلا، و التصرف الفعال يقتضي بان يولي المدير عناية فائقة لجزئيات الموقف، و لشخصيات المشاركين فيه و الواقع أن المديرين المهرة هم بلاغيون مهرة، و لا ريب أن بلاغة الكلمة تسهم إلى حد بعيد في تحديد قدرة المدير على أداء الأعمال.

٥- عصفوران بحجر

أن ما فعله مدير معرض شركة (ريبوك) لم يكن تلاعبا بالألفاظ، لان البلاغة في حد ذاتها فعل. فالتصرف الفعال يولي عناية فائقة لكل جزئيات الموقف. و الواقع أن المديرين المهرة بلاغيون بطبعهم. أن مزج البلاغة بالفعل هو افضل طريقة لاصطياد عصفورين بحجر واحد. و هو يشبه تماما التخطيط الهادف لإنجاز عمل محدد، و إنجاز سلسلة من الأعمال المرافقة التي لم يكن بالإمكان إنجاز كل منها على انفراد. و هذا ما يسمى بجداول العمل المتعددة. فعلى سبيل المثال، عندما قامت شركة (سيلد اير) في عام ١٩٨٩ بإعادة الرأسمالية، قامت في نفس الوقت بالتخلص من فائض السيولة النقدية، فأرضت بذلك المساهمين و حافظت على إدارة الشركة في أيدي المالكين. فالقدرة على أداء اكثر من عمل في نفس الوقت تعد نوعا من بلاغة العمل.

الإستراتيجية لعبة لغوية

يرى الفيلسوف "فجنشتين" أن كل لغة هي في جوهرها (صورة مختلفة من صور الحياة). ولذلك فهو لا يقبل الرأي القائل بأن مهمة اللغة لا تتعدى (رسم صور عن حقائق العالم الخارجي)، لذلك فهو يقول بفكرة (اللعبة اللغوية) ليؤكد على عدم وجود طريق واحد صحيح يمكن من خلاله النظر إلى العالم أو إدراك الأشياء. وقد خضعت (الاستراتيجية) لمثل هذه الألعاب اللغوية. ففي الخمسينات كانت تسمى (التخطيط طويل الأجل) وتحولت في الستينات والسبعينات إلى (التخطيط الاستراتيجي)، وانتشرت في الثمانينات استراتيجية (التنويع) و(التحليل التنافسي)، وفي منتصف الثمانينات بدأ التركيز على (إعادة الهيكلة). ثم كان الانتقال إلى (التفكير الاستراتيجي) و(الاستراتيجية الكونية) و(التحالفات الاستراتيجية) في نهاية الثمانينات. ونحن اليوم نعيش في ظل مصطلح جديد و هو (إعادة هندسة الشركة).

وحقيقة الأمر أن مضامين هذه المفاهيم متشابهة إلى حد كبير على الرغم من أن كل مفهوم منها قدم بادئ الأمر وكأنه نظرية جديدة. ولكن هذه هي فائدة البلاغة الإدارية. إن الشركات الناجحة التي تبنت مثل هذه المفاهيم كانت محفزة وراغبة في التعلم والمنافسة والتميز. فكانت تعيد تشكيل نفسها كل بضع سنين جريا وراء الموضة، وخشية أن تفوتها مميزات هذه المفاهيم الإدارية، فكانت تلقائيا وبدافع من البلاغة الإدارية تعيد النظر في المسلمات من حولها وفي السوق أيضا، فتتبنى هذه اللغة الجديدة.

تتجلى قوة اللغة وبلاغتها عند محاولة التفريق بين الاستراتيجية المخططة ذات المعنى، وبين الاستراتيجية العشوائية الخالية من المضمون. علما بأن الاستراتيجية الفارغة هي لا استراتيجية. وهذا التفريق وضعه اثنان من أشهر خبراء الاستراتيجية المعاصرين، وهما Gary Hamel و C.K. Parahalad.

الاستراتيجية

- التوظيف الأمثل للمصادر لتحقيق أهداف تبدو – للآخرين – مستحيلة.
- لعب أدوار جديدة في أسواق جديدة.
- تقليل المخاطر التنافسية من خلال تحقيق قصب السبق والتميز.
- الولاء التام لهدف استراتيجي محدد.

- الولاء لأهداف متوسطة المدى مع تشجيع الموظفين من المستويات الدنيا على فتح الطرق الموصلة لتلك الأهداف.

اللا استراتيجية

- الحد من الطموحات لتناسب المصادر المتاحة.
- التعامل مع الفرص الملائمة فقط.
- تقليل المخاطر المالية من خلال إقامة التوازن بين المصروفات والإيرادات.
- الولاء التام للميزانية والأهداف المالية.
- حصر الوسائل الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف. مثل: الإجراءات الروتينية وتحجيم السوق والخضوع للممارسات السائدة.

ومن خلال لغة الاستراتيجية ومفاهيمها، فإنه يمكن تحديد سماتها الفعالة فيما يلي:

١ – جسر يصل الماضي بالمستقبل

يعمل الاستراتيجي دوما على مد جسر بين قدرات الشركة ونتائجها في الماضي وبين مستقبل الفرص السوقية المتاحة. والمدير كرجل استراتيجي مسئول عن صياغة رؤية شاملة للمنظمة، وذلك بعد أن يفكر مليا في الماضي ويتفهم العقبات القائمة والفرص المتاحة. ومهما تكن الاستراتيجية طموحة وشجاعة فإنها يجب ألا تنفصل تماما عن الماضي. هذا لا يعني أن المسارات الاستراتيجية ينبغي أن تكون استكمالا لخطوط رسمت في الماضي. لأن من واجب المدير تغيير المسار ورسم مسارات جديدة بل وابتكار لغة جديدة للشركة، ولكن ينبغي أن لا يتم ذلك بعيدا عن خبرات وثقافة ولغة، بل وعن أخطاء الماضي. إن للمنظمة لغتها التي تشبه لغة الإنسان الذي يتلعثم ويخطئ وهو طفل، وعندما يشب عن الطوق تصبح له لهجته ولغته الخاصة. وكذلك هي الشركة، يجب أن تتقدم وتتعلم دائما، بحيث تكون اللحظة الراهنة نقطة للتعلم من الماضي والانطلاق للمستقبل.

٢ – هادفة ومخططة وانتهازية

ليس هناك حل واحد (أمثل) لرسم وتنفيذ الاستراتيجية. لأن جاذبية كل أسلوب تعتمد على كيفية الأداء وطريقة الصياغة. فالاستراتيجية الرشيدة التي تأتي من قمة الهرم الإداري تترك حيزا للتصرف الفردي. أي أنها لا تغفل دور الأفراد وقدراتهم الابتكارية. وهذا يعني أنها تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة الطوارئ ولانتهاز الفرص السانحة والإفادة من عنصر الزمن. أن سرعة التغير في السوق تفوق سرعة إعداد الخطط. ومن هنا يكون للبلاغة الفردية دورها الفعال لمساندة بلاغة المنظمة.

اللغة هي عالم المدير، إن كل قرار يتخذه المدير لا يمكن أن ينفصل عن اللغة، بدءا من وضع الخريطة التنظيمية إلى تحفيز المرؤوسين إلى كتابة التقارير وانتهاء بقراءة صحيفة أو كتاب ما. والواقع أن أغلب المديرين لا يفكرون بمثل هذا المنطق، فالكلمة لا تلقى أية أهمية تذكر، والمدير يرى أن الكلمة هي الخلفية المجردة لما يتم داخل المنظمة وكل ما تؤديه الكلمة قد يكون بعض الضجيج داخل جنبات المنظمة!!

٣ – الشمول والتنوع

إن كلمة استراتيجية أعم وأشمل مما نتصور. فهي تغطي كافة جوانب اللعبة الإدارية. والاستراتيجية الفعالة تتضمن توليفة لكافة أنواع التصرفات الممكنة والمحتملة. وفي عالم يتسم بعدم التأكد وتحتدم فيه شدة المنافسة وتسوده لعبة الاحتمالات، فإن الاستراتيجية يجب أن لا تغفل أهمية تغيير قواعد اللعبة. وحتى لو أخذ المدير على عاتقه تنفيذ استراتيجية معينة، ولتكن استراتيجية (التنويع) في التحالفات أو الاستحواذ، فإن تنفيذ تلك الاستراتيجية، يعتمد على مدى توافر شروط الشراء، وعلى الشخصية الإدارية والبلاغية للشركات الأخرى

المستهدفة، والتي قد تؤدي إلى إعادة تشكيل التصورات المبدئية للشركة.

التنظيم الفعال: لغة الأفراد

إن التعامل مع الأفراد على أنهم مجرد قطع متحركة داخل معمار اجتماعي يؤدي إلى فشل التنظيم. إن للتنظيم لغة إنسانية خاصة لا يمكن إغفالها. لذلك فإن التنظيم الفعال يجب أن يتواءم مع الأفراد الموجودين بالفعل داخل المنظمة. وهو الذي يأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف في الأفراد الذين يتكون منهم التنظيم. ومع ذلك فإن المدير الفعال يدرك أن التنظيم نفسه يمكن أن يستخدم أيضا (لاصطياد عصفورين بحجر واحد). إذ بإمكانه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفي نفس الوقت يشكل هؤلاء الأفراد، كلا على حدة، أو في فريق متكامل.

و للأسف الشديد فان معظم نظريات الهياكل التنظيمية مازلت تتجاهل أولوية الأفراد. حتى طرق التنظيم الجديدة تفترض أن الهيكل الأمثل يمكن تشكيلة بمنأى عن الأفراد، الذين ليسوا أكثر من عناصر تملأ الصناديق أو الدوائر وغيرها من الأشكال التي تكون التنظيم. و مصدر الخطورة في ابتعاد التنظيم عن حاجات الأفراد هو أن لكل فرد من أفراد المنظمة هويته الذاتية و أن له لغته الخاصة . إن إدراك ما يود أن يكون علية الشخص و مراعاة التنظيم لذلك، لهو النسق الفعال الذي يدفع كل فرد من أفراد التنظيم إلى التصرف بفعالية أكبر . إن التصرفات التي تسهم في بناء هوية الفرد و تساعده على تحقيق ذاته تتم بطريقة تلقائية، أما رسم الهيكل التنظيمي خارج تطلعات الأفراد وبعيدا عن لغتهم فهو تنظيم إجباري يصعب التفاعل معه.

تقييم الأداء كنظام لغوى

يتجاوز دور البلاغة في تقييم الأداء مجرد تعريف ووصف المقاييس ووحدات الأداء . ففي أي منظمة ثمة عدد من الممارسات التي تؤكد على دور اللغة في عملية التقييم . وتتحول هذه الممارسات إلى مفاهيم لغوية تتفاوت في درجة شيوعها ، و لعل أشهرها مصطلحات : السلطة و المسئولية و الرقابة و الفعالية.

فعلى سبيل المثال: فإن المطالبة بأن تتساوى في مسألة التفويض كل من السلطة و المسئولية هي لعبة بلاغية . لأن ذلك يعنى ألا يتم تقييم أداء المدير إلا بالنسبة لتلك المتغيرات التي يملك السلطة المطلقة للتحكم فيها. و هذا المعيار إن طبق عمليا فإنه يعنى ألا يتم تخصيص نفقات المنظمة للأقسام إن لم يكن لمديري تلك الأقسام مطلق التصرف في تلك النفقات. أما النظرة المضادة فإنها تعتبر كل مدير لمركز ربح مسئولا عن الحد الأدنى حتى وإن كان ذلك الحد الأدنى خارج نطاق سلطاته . فإن حدث وارتفعت الأسعار وزادت التكاليف فإن على المدير أن يتصرف تجاه الواقع الجديد ليحقق الربحية المرغوبة .

وتلعب اللغة دورها الكبير في قياس الأداء نظرا لأنه لا يوجد مقياس واحد يمكنه تزويدنا بمعايير مثالية لكل تصرف ، وليس بالإمكان حصر كافة أوجه الأداء في مقياس وحيد . وفى أغلب الشركات نجد أن المقاييس المالية تطبق بصفة شهرية وأحيانا أسبوعية، ولكن مع تطور نظم المعلومات وسرعة دوران العمل بدأ قياس الأداء يتم في نفس لحظة العمل . إذ من السهل تحليل المعلومات واكتشاف تأثيرها على عملية اتخاذ القرار . وهنا زال الفارق الزمني بين أداء العمل و تقييمه . وهذا دليل على تقلص دور الإدارة ، إذ صار العمل و إدارة العمل ولغة الإدارة مزيجا واحدا ، يتكون ويتفاعل في نفس اللحظة .

المعرفة الإدارية

يقول "سوفوكليس": "المعرفة الحقة تتأتى عن طريق الفعل." والمعرفة الإدارية تأتى من كل مكان ومن كل شئ: من خبرة المدير و خبرات الآخرين، من الكتب والمقالات والتدريب والتعليم الرسمي ، ومن النشرات والتقارير الإدارية والدراسات الاستشارية وأفلام الفيديو وخطب المديرين.

وكل مدير يصوغ معرفته الفريدة بأسلوب بلاغي أو يعبر عنها بتصرف ما. وتنسحب تلك المعرفة على كل شي يقوله أو يفعله داخل المنظمة . وبناء على مقولة "سوفوكليس" فإن التصرف ليس مجرد تابع للمعرفة، بل هو – أيضا – صانع للمعرفة . لذا فإن المعرفة والتصرف ، النظرية والتطبيق، يتبع كل منهما الآخر في دائرة مغلقة. وإنه من العسير تحديد أيهما يسبق الآخر، كما أن ذلك التحديد ليس مهما. المهم هو أن يتعلم المدير من تجاربه ومن تجارب الآخرين،وأن يوظف لغته لخدمة إدارته، وان ينمي معرفته من خلال تصرفاته ويرفع من فعالية تصرفاته من خلال معرفته.